

A STRATÉGIAI GONDOLKODÁS FEJLŐDÉSE

DEVELOPMENT OF STRATEGIC THINKING

PROF. SZÉKELY CSABA dékán

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar

Abstract

The classical management approach focused on the increase of productivity which even at that time could not had been realized without setting objectives and elaborating plans. In Taylor's era, however, analyses were primarily focused on solving internal problems of the organizations; structure design, organization, performance evaluation and control had become the focus of attention. In general, short-term, operative goals had been set and the implementation of them had been tried to be achieved.

The term "strategy" came much later into the focus of attention, only in the 1950s. After recognizing the importance of strategic planning, strategic management has been become the most important concept and tool of the corporate governance under competitive conditions. The theory and methods of strategic management have been greatly evolved over the past decades and now strategic management can be considered as the starting point of several new disciplines. But the views on the strategy have been also changed: new theories have been developed for the systematization and for their implementation.

The presentation discusses the main stages and approaches of the strategic thinking. It deals with divergences and branching of strategic management and the professional areas starting thereof. Finally, it attempts to form groups of the existing strategy development approaches.

Bevezetés

A stratégia görög eredetű, a hadászattal kapcsolatos szó, de már az ókori Kínában is foglalkozott Sun Tzu a hadvezetés művészetével.¹ A stratégia hadászati lépéseket és operációkat alkalmaz a győzelem eléréséhez. Von Clausewitz² stratégia alatt „a csatának a háború megnyerése céljából való alkalmazását” értette, tehát a hosszú távú siker elérése volt a cél.

A stratégia fogalma a *játékelmélet*en keresztül gyökeresedett meg a gazdaságtudományok területén, ahol a stratégia alatt „meghatározott játék-lépések (akciók) sorozatának tervezését értik, ahol minden akciót a lehetséges saját és a várható ellenlépések függvényében alakítanak ki.” (Chandler, 1962.) Ennek alapján vette át a stratégia fogalmat az üzemgazdaságtan, s itt elsőként az amerikai egyetemeken alkalmazták (Chandler, 1962, Ansoff, 1965). A stratégiai felfogás az egyik legfontosabb menedzsment funkciót, a *tervezést* fejlesztette tovább.

¹ Sun Tzu: A háború művészete. (The Art of the War. Original: 500 B.C. Translated by S.B. Griffith. Oxford University Press, New York, 1963.)

² Von Clausewitz, C.: On War (translated by M. Howard and P. Paret), Princeton University Press, 1976.

A vállalati irányítás legfontosabb feladata a jövőre vonatkozó elképzelések felvázolása és az azok megvalósításával kapcsolatos döntések meghozatala. A jövő tudatos alakítása *tervek* kidolgozásával és azok végrehajtásával történhet. Ackoff (1974) a tervezési szemléletek fejlődését elemezve még három alapvető megközelítésről beszél.

A *kielégítő tervezési szemlélet* a jelenleginél jobbra való törekvés. Kezdetben csak ez a megközelítés érvényesülhetett, mivel még nem álltak rendelkezésre megfelelő gazdasági modellek és információfeldolgozási technológiák. Az *optimalizáló szemlélet* a második világháborút követő időszakban terjedhetett el, amikor a hadászati célra kifejlesztett operációkutatási modellek és módszerek, továbbá a számítástechnika a civil felhasználók számára is elérhetővé váltak. Ennek jellemzője a lehető legjobbra való törekvés (pl. jövedelemmaximalizálás), amely legegyszerűbben statikus helyzetekben valósítható meg. A gazdasági rendszerek ugyanakkor csak bonyolult, dinamikus modellekkel írhatók le, ezért az optimalizálásnak csak korlátozott lehetőségei vannak a tervezésben. A másik probléma a gazdasági környezet állandó változása, módosulása, amely folyamatosan új helyzeteket teremt a tervezőmunka számára. Ennek hatására alakult ki az *adaptív szemlélet*, ami a környezet kihívásaira való válaszadást jelenti. Lényeges különbség a korábbi tervezési felfogásokhoz képest, hogy itt már nem egyetlen alkalmas *terv*, hanem a válaszadásra *képes tervezési rendszer* kialakítása a cél. Az adaptív felfogás először a passzív reagálást tartotta lehetségesnek a környezet erőinek (pl. éghajlat, tőzsdei árfolyamok, törvényhozás stb.) befolyásolhatatlansága miatt, de későbbiekben egyre inkább lehetségesnek tartották az aktív válaszadást is (p. a versenytársak legyőzése, politikusok befolyásolása stb.).

Ackoff felfogását már csak egy lépés választja el a *stratégiai szemlélettől*: a stratégia nem más, mint a versenytársak várható lépéseit is figyelembevevő aktív alkalmazkodás.

A menedzsment koncepciók fejlődése

Hasonló gondolatok alapján dolgozta ki Ansoff (1965) a menedzsment koncepciók fejlődésével kapcsolatos rendszerét, és ennek alapján jutott el a stratégiai menedzsment kialakulásához.

A menedzsment tudomány kialakulása³ óta jelentősen megváltoztak a jövő kiszámíthatóságáról és a környezet megismerhetőségéről alkotott nézetek, és az idők folyamán egyre újabb menedzsment koncepciók keletkeztek. Az 1. táblázaton látható módon kezdetben feltételezték, hogy a jövő megismerhető, illetőleg a múltban lejátszódott események alapján előre jelezhető. Később bizonyos mintákat véltek felfedezni a történetekben, és megismerhető diszkontinuitásról beszéltek. Később egyre inkább újszerű, váratlan fordulatokat fedeztek fel a diszkontinuitásban, tehát megállapították, hogy eddig nem tapasztalt események, változások is befolyásolják a folyamatokat. Ennek megfelelően a környezet állapotát a stabilitás kezdeti feltételezésétől az előre jelezhető változásokon keresztül a kiszámíthatatlan fordulatokkal jellemezték. A menedzsment koncepciók ennek megfelelően a (rövid távú) tervezés és kontroll középpontba állításától egészen a meglepetésszerű eseményekre is válaszolni képes módszerekig, felfogásokig fejlődtek tovább. Mindemellett megfigyelhető a menedzsment szemlélet orientációjának változása is: kezdetben befelé (a vállalatban belülre) irányultak a menedzsment erőfeszítései, később azonban egyre inkább a külső környezetre, illetőleg a versenytársakra szegeződött a figyelem. Ebben az összetett fejlő-

³ Taylor 100 évvel ezelőtt, 1911-ben adta ki *Scientific Management* című könyvét, amely a menedzsmenttudomány első összefoglaló művének számít.

dési folyamatban fejlődött ki először a hosszú távú, majd a stratégiai tervezés, amelynek nyomán végül általános irányítási koncepcióként létrejött a *stratégiai menedzsment* tudománya, illetőleg a hirtelen változásokra is reagálni képes *változtatás menedzsment*, illetőleg *válságmenedzsment*.

Az 1. táblázat a menedzsment koncepciók e fejlődését mutatja be Ansoff (1965) nyomán.

1. táblázat. A menedzsment koncepciók és rendszerek fejlődése

[Forrás: Ansoff (1965) nyomán, módosítva]

Table 1. Development of management concepts and systems

Idő	1900	1925	1950	1975	2000
A jövő	megismerhető	extrapolálható	megismerhető diszkontinuitás		újszerű diszkontinuitás
A környezet állapota	stabil	reaktív	anticipatív		kreatív
Menedzsment koncepciók	tervezés és kontroll, extrapoláció		lehetőségek és kockázatok, anticipáció	gyenge jelek, rugalmas válaszok	meglepetések, evolúció
Menedzsment rendszerek:	szabályok, előírások, tervek pénzügyi kontroll költségvetés MbO		hosszú távú tervezés stratégiai tervezés stratégiai menedzsment stratégiai és változtatás menedzsment		
					

A menedzsment tudomány a környezettel és a jövővel kapcsolatos nézetek mellett az emberi viszonyok és a társadalommal folytatott párbeszéd területén is sokat változott. Taylor (1911) a menedzserek feladatát még a munkafolyamatok optimális megszervezésében, a produktivitás növelésében látta, de csakhamar kialakult a *behaviorista* (viselkedéstudományi) iskola, amely többek között az emberi képességek kihasználását, a vezetői képességek fejlesztését és konfliktusok megoldását látta a legfontosabb szervezéstudományi kérdésnek, az emberi viszonyokat állítva a középpontba. Ugyanígy a stratégiai menedzsment területén is elterjedtek ezek a nézetek. A stratégiai menedzsment klasszikusai kezdetben három kérdést tartottak a stratégiai menedzsment témakörébe tartozónak: a stratégiák, az struktúrák és a rendszerek (*strategies, structures, systems*) kialakítását. Waterman, Peters és Phillips (1988) 7S modelljében⁴ ezzel szemben már hét tényezőről beszél a sikeres stratégia kialakításának feltételeként: az előző három területen túl a *skills* (képességek, tudás), a *style* (stílus) és a *staff* (munkatársak), valamint a *subordinate goals* (alárendelt célok) jelentőségét hangsúlyozza. Ezzel a stratégiai menedzsment *hard* (kemény) elemei mellett a *soft* (puha, tehát az emberrel kapcsolatos) szempontok is helyet kaptak a stratégiai menedzsment tudományában.

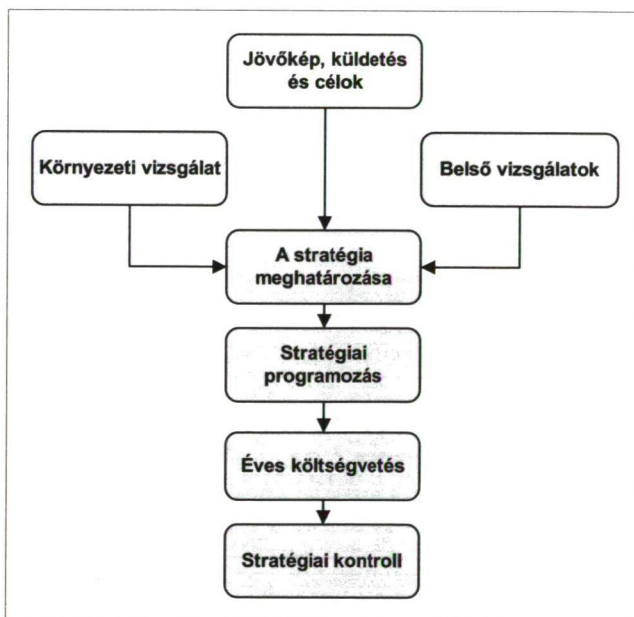
A társadalommal kapcsolatos nézetek, pontosabban a vállalatok társadalmi felelősségével kapcsolatos nézetek is jelentős fejlődésen mentek keresztül. Henry Ford az 1920-as

⁴ Ez később McKinsey 7S Framework-ként vonult be a szakirodalomba.

években még a következőket mondta: „Ami jó az üzletnek, az jó a társadalomnak is. A szolgálat az első, de ez növekvő produktivitást és profitot jelent.” Henry Ford II. az 1960-as években már módosított elődje felfogásán: „A vállalatoknak segíteniük kell az olyan jelentős társadalmi problémák megoldásánál, mint a hátrányos helyzetben lévő kisebbségek segítése és a környezeti kár megelőzése”. Az üzleti kerekasztal (Business Roundtable) az 1980-as években megalkotta a jelenleg is érvényes szabályt: „a vállalatok hosszú távú életképessége attól függ, hogy milyen mértékben vállalnak felelősséget a társadalomért” (Montanari, 1990). Ez a megközelítés később általánossá, üzleti gyakorlattá vált, sőt néhányan üzleti előnyöket is kovácsoltak a csak CSR-nak rövidített társadalmi felelősségvállalás marketing stratégiává tételével.

A stratégiai menedzsment elágazásai

A stratégiai menedzsment folyamatát kezdetben három feladat elvégzésében látták megvalósíthatónak. Széleskörű stratégiai elemzésre építve kell kiválasztani a megfelelő stratégiát, majd annak megvalósításán kell fáradozni (*strategic analysis, choice and strategy implementation, Ansoff, 1965*). Később differenciálódtak a feladatok, és mind a vállalati, mind pedig az üzleti egység szintjén megkülönböztették a jövőkép, küldetés és célok meghatározásának, a külső és belső elemzések, vizsgálatok elvégzésének, a stratégia meghatározásának, a stratégia részletes kidolgozásának (a stratégiai programozásnak), az éves tervezés végrehajtásának, illetőleg a stratégiai menedzsment kontroll elvégzésének lépéseit (Hax és Majluf, 1991). Ezek a lépések újra és újra ismétlődnek, mivel a stratégiai menedzsment a meglévő tapasztalatokra és a külső környezet változásaira reagálva tudja meghatározni a jövőben követendő utakat és feladatokat.



1. ábra. A stratégiai menedzsment folyamata és lépései
(Forrás: Hax és Majluf, 1991)
Figure 1. Process and steps of strategic management

A stratégia kialakításának és megvalósításának folyamata az idők folyamán újabb és újabb módszerekkel, megközelítésekkel gazdagodott. A jövőkép, a küldetés és a célok meghatározását Hungenberg (2008) például nem a stratégiai, hanem a *normatív menedzsment* feladatának tartja abból a megfontolásból, hogy a nagy vállalatok jövőképét a tulajdonosok a vállalatok kívülről, normatívaként határozza meg a vállalat számára. Szerinte ugyanígy a normatív menedzsment körébe tartozik a vállalati alkotmány meghatározása, és a vállalati kultúra befolyásolása is. Ebbe a témakörbe tartozik a vállalatok társadalmi felelősségének kérdése is (CSR), amelyet önálló témakörként is vizsgálnak.

A CSR-hez hasonlóan egyre több önálló témakör ágazik el a stratégiai menedzsmentből, amelyek más tudományterületek érdeklődését is felkeltették, vagy fordítva, a stratégiai menedzsment használ fel más tudományok által kifejlesztett elveket és módszereket. Ezek közül csak néhány fontosabbat említünk meg.

A vállalati kultúra kérdése a *szervezeti kultúra* kutatásai eredményeként vált a stratégiai menedzsment részévé (Handy, 1985). A környezeti vizsgálatok módszerei között említik meg a *forгатókönyvírást* (Schoemaker, 1995), illetőleg a legjobb gyakorlattal való összevetés módszerét, a *benchmarkingot* (Boxwell, 1994). A stratégia kidolgozásánál a SWOT-elemzésen alapuló eljárások mellett egyre gyakrabban használnak *kreatív technikákat* (brainstorming, szinektika, heurisztikus eljárások, hiba megelőzési analízis stb.). A stratégiai programozás fázisában jelölik ki a teljesítménycélokat, ahol a pénzügyi célok mellett egyre inkább más, fontos stratégiai célokat is meghatároznak, a *Balanced Scorecard* (BSC) javaslatai alapján. A BSC nemcsak a célok kitűzésének, hanem a megvalósítás ellenőrzésének is eszközévé vált (Kaplan és Norton, 1996). A környezet változásainak előre jelezhetőségével kapcsolatos nézetek változása kapcsán (*1. táblázat*) alakult ki a *változtatás menedzsment* (*change management*) szakterülete, amely a környezet váratlanul bekövetkező, ezért a stratégiai tervezésben nem mindig figyelembe vehető változásaira képes megfelelő válaszokat adni a szervezetekben. Ehhez kapcsolódik a *tudásmenedzsment* fontosságának növekedése is, mivel a gyorsan változó környezetben a megfelelő tudás nélkül elképzelhetetlen a megfelelő alkalmazkodás (Nonaka, 1991). A fejlődés egy korai fázisában a *reengineering*, tehát a szervezetek teljes újjáalakítása is fontos szakmai területté vált, azonban annak kíméletlen módszerei (gyökeres átalakítás, tevékenység megszüntetés, elbocsátások stb.) miatt ma már kevésbé hangsúlyozzák fontosságát, illetőleg más eljárások (lean management, outsourcing stb.) léptek helyébe. A minőség fontos verseny tényezővé válása következtében minőségközpontú szervezési módszerek és stratégiák is elterjedtek, melyek közül az átfogó minőségmenedzsment (TQM) vált a legismertebbé.

Külön érdemes foglalkozni a stratégiai *menedzsment kontroll* kérdéskörével. A kontroll mindig a menedzsment egyik fontos alapfunkciójának számított, ezért a stratégiai menedzsment kialakulásánál is beépült az irányítási rendszerbe. A kontroll legfontosabb szerepe a tervek és a tények összevetése, amely alapul szolgálhat a stratégiák folyamatos korrekációjához, a környezeti változásokra adható helyes válaszok meghatározásához.

A stratégiai menedzsment kialakulásával párhuzamosan egy másik megközelítés, a *controlling*-nak nevezett tudomány is kialakult. Horváth (1979) munkássága nyomán fejlődött ki az a terv-tény összehasonlításra alapuló irányítási rendszer, amely a menedzsment folyamat utolsó fázisát helyezte középpontba. A controlling művelői csakhamar felismerték, hogy a terv-tény összehasonlításához tervek, sőt stratégiai tervek szükségesek, ezért alulról felfelé felépítve is kialakult az a folyamat, amelyet a stratégiai menedzsment koncepció határozott meg. A stratégiai menedzsment és a controlling tehát ugyanazt a kérdést vizsgálja, részben eltérő súlypontokkal, és vizsgálati módszerekkel.

A stratégiák tipizálásának fejlődése

A stratégiai tervezés kialakulásának már viszonylag korai szakaszában kísérletet tettek a különböző stratégia típusok meghatározására és csoportosítására. Mintzberg (1988) például a keletkezés szakaszai szerint intended (szándékolt), deliberate (megfontolt), emerging (feltörekvő), realized (megvalósított) stratégiákat különböztetett meg. Jellemző volt ebben az időszakban a területek és funkciók szerinti megkülönböztetés is (pl.: piaci, termelésnövelési, K+F, marketing, szervezetfejlesztési stb. stratégiák).

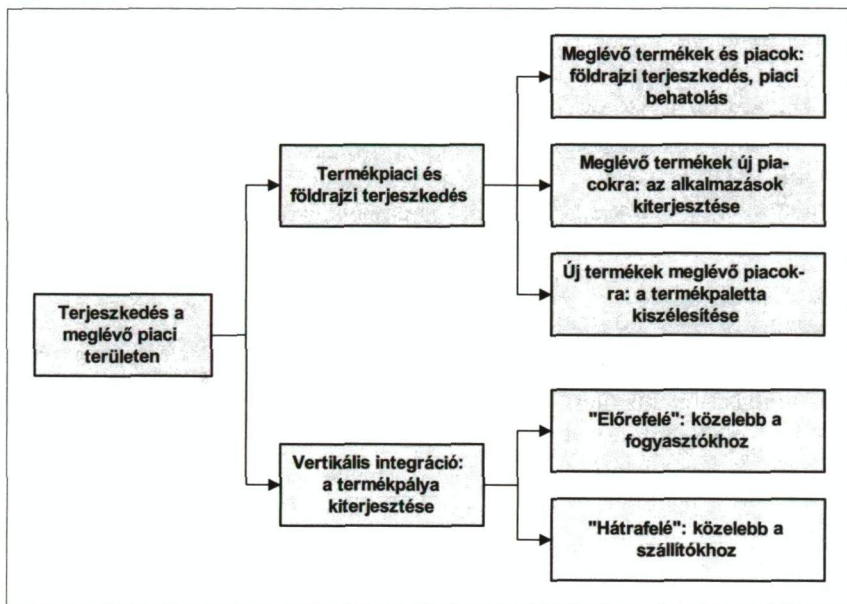
Ansoff (1965) nevéhez köthető az első olyan rendszerezés, amely a stratégia fő elemeinek logikája alapján született meg. Ansoff két dimenziót: a termék és a piac dimenzióját emelte ki, amelyek fejlesztési irányai alapján csoportosított (meglévő, illetve új termékek vagy piacok). Ennek alapján született meg az Ansoff-mátrix, amely a 2. ábrán látható.

		TERMÉK	
		Jelenlegi	Új
PIAC	Jelenlegi	Ne tegyél semmit Vonulj vissza Konzolidálj Hatolj be a piacra	Termékfejlesztés
	Új	Piacfejlesztés	Diverzifikáció

2. ábra. Az Ansoff-mátrix
(Forrás: Ansoff, 1965)
Figure 2. The Ansoff-matrix

Ansoff a meglévő termékek és piacok esetén a „ne tegyél semmit” javaslat mellett a piaci visszavonulás, a konszolidáció és az erőteljesebb piaci behatolás stratégiáit tartja lehetségesnek, míg a többi esetben a növekedés útjait javasolja (piacfejlesztés, termékfejlesztés és diverzifikáció). Csaknem ugyanezeket a lehetőségeket vázolják fel az úgynevezett expanziós (növekedési) stratégiák, amelyek a korábbiak mellett a vertikális integráció megközelítéseit is tartalmazzák (3. ábra). Az expanziós stratégiák közös elvi alapja az, hogy minden vállalkozás a vállalati érték növelését célozza meg – bár ez a korlátozott erőforrások és felvett piac miatt végül nem valósulhat meg minden esetben.

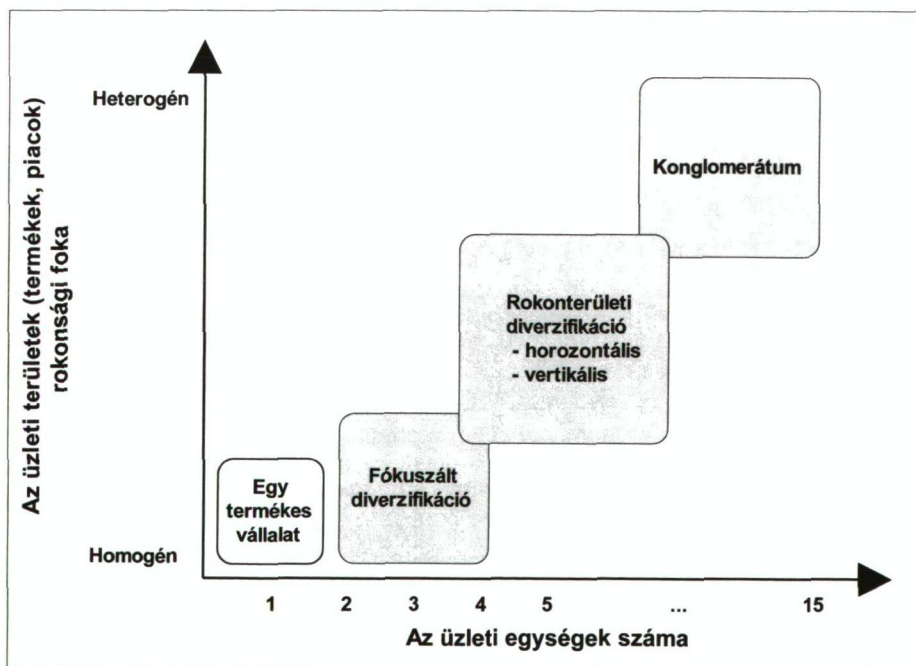
A növekedés útja a diverzifikáció is lehet, amelyet Ansoff az „új termékek, új piacok” esetének nevez. A diverzifikáció azonban úgy is megvalósítható, hogy a vállalat meglévő termékek és piacok felvásárlásával (akvizícióval) ér el nagyobb méreteket, növekvő vállalati értéket. A következő ábra a diverzifikációs stratégiákat a szerint rendszerezi, hogy hány termékről (piacról) van szó, illetve milyen szintű rokonság (hasonlóság) van a stratégiai ágazatok között. Hungenberg eszerint fókuszált, horizontális és vertikális rokonterületi diverzifikációt, illetve konglomerátumokat különböztet meg (4. ábra).



3. ábra. Az expanziós stratégiák

(Forrás: Hax és Majluf, 1991)

Figure 3. Expansive strategies



4. ábra. Diverzifikációs stratégiák

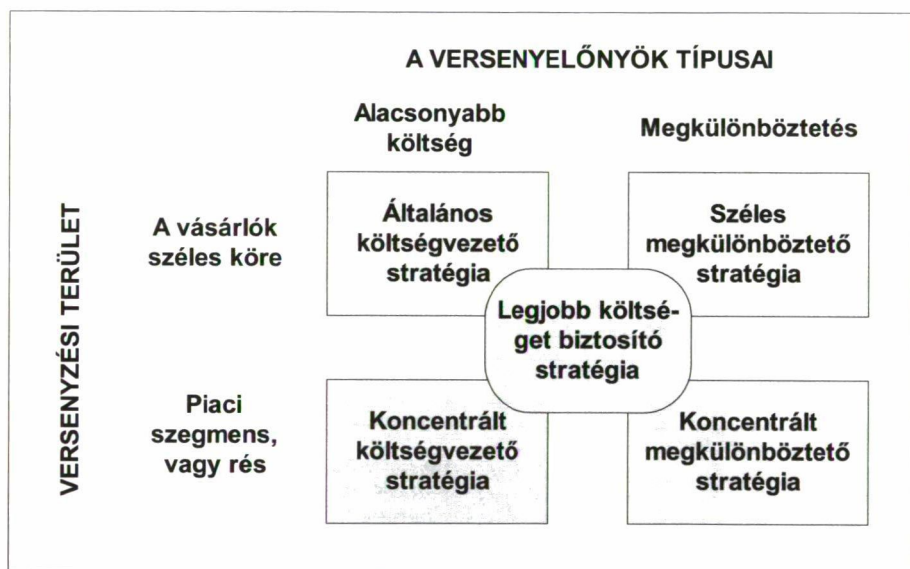
(Forrás: Hugenberg, 2008)

Figure 4. Diversification strategies

Porter (1989) – tekintettel arra a megközelítésre, hogy a stratégia a versenykörülmények közötti vállalatirányítás eszköze – a *versenyelőnyök* alapján történő rendszerezést javasolja. Porter kezdetben a kisebb árbán, illetőleg az ezzel kapcsolatos alacsonyabb költségben, illetőleg a termék hasznos tulajdonságaiban, azaz a megkülönböztetésben látta a fő versenyelőnyöket, a költségelőnyben, illetőleg a megkülönböztetésben látta a legalapvetőbb (generikus) stratégiákat. Később ezt a megközelítést egy újabb dimenzióval a versenyzési terület kiterjedtségével bővítette ki, amely alapján szélesebb, illetve koncentrált (fókusz) stratégiákat is megkülönböztetett. Véleménye szerint e dimenziók mentén érdemes kialakítani a stratégiákat, mivel a generikus stratégiák ötvözése kevésbé hatékony megoldásokat eredményez.

Később ezt a felfogást cáfolták meg vállalati gyakorlat eredményei, amelyek az úgynevezett „hibrid” stratégiák esetén is sikerhez vezettek. Példa lehet erre az 1980-as években a svájci óra nimbuszára felépített relatíve alacsony áron is elérhető karóra, a SWACH. Bebizonyosodott, hogy ezen az úton is versenyelőnyökhöz jutni, amit az irodalom „*best cost provider strategie*”-nek nevezett el, és a vevő számára kedvező áron nyújtott jó minőségű termékre, vagy szolgáltatásra utal. Ez az előny adott esetben az is lehet, hogy a vásárló több pénzt képes megtakarítani a termék segítségével, mint más esetekben.

A versenystratégiákat az 5. ábra foglalja össze.



5. ábra. A versenystratégiák
(Forrás: Porter, 1980. nyomán, módosítva)
Figure 5. Competitive strategies

A versenystratégiák a nyertesek mellett veszteseket is feltételeznek, és a piaci szereplők aktív fellépéssel támadnak, illetőleg adott védekezni is kényszerülnek. Ez a tény vezetett el a támadó és a védekező stratégiák megkülönböztetéséhez. A támadó magatartás leírására a hadászatból vettek át szakkifejezéseket (lerohanó támadás, támadás az oldal-szárnyakon, szemtől-szembe küzdelem, gerilla hadműveletek stb.), csakúgy, mint a védekezés esetében (megelőző támadás, blokkoló magatartás, fenyegető információk kiszivárgtatása stb.).

A támadó (offenzív) és a védekező (defenzív) stratégiák szerinti csoportosítás azonban nem mond ellent a versenysztratégiai koncepciónak, hanem kiegészíti azt. Bármilyen stratégia esetében egy bevezető, felépítési szakaszt, egy hosszabb ideig tartó hasznosítási szakaszt, és egy eróziós szakaszt lehet megkülönböztetni. A felépítési szakasz általában támadási műveletekkel, és a versenyelőny növekedésével jellemezhető. Azonban már a hasznosítási szakasz kezdetétől számolni kell a versenytársak támadásaival, amelyek egyre erőteljesebbé válhatnak. Az eróziós szakaszban már a védekezés a jellemző, mivel a versenytársak ekkor már jelentős mértékben csökkenthetik támadásaikkal a versenyelőnyöket.

Látszólag a versenysztratégiák elvének mond ellent Kim és Mauborgne (2004) megközelítése, amely a *kék óceán stratégiák* néven vált ismertté. Már a könyvük alcímében is jelzik a szerzők: hogyan lehet eddig felfedezetlen piacteret kreálni, lényegtelenre téve a versenyt? A szerzők a 2. táblázat jellemzői alapján különböztetik meg a *vörös óceán* stratégiákat, azaz a hagyományos, versenyen alapuló stratégiai akciókat a *kék óceán* stratégiáktól. (A *vörös óceán* elnevezés a vérszomjas cápáktól hemzseggő piacokat jellemzi).

2. táblázat. A vörös óceán és a kék óceán stratégiák jellemzői

(Forrás: Kim és Mauborgne, 2004)

Table 2. Characteristics of red and blue ocean strategies

Vörös óceán stratégiák	Kék óceán stratégiák
A verseny a meglévő piacok között zajlik	Új piacok feltárása, létrehozása
A versenytársak legyőzése a meglévő versenyelőnyökkel	Kitérés a versenytársak elől
A piaci részarány növelése és az aktuális kereslet optimális kihasználása	Új kereslet teremtése
Költségvető, vagy megkülönböztető stratégia	A kedvező költségek és a megkülönböztetés kombinációja

A felvetés valóban újnak tűnik, bár a stratégiai menedzsment irodalmában már jóval korábban foglalkoztak *pionírokkal, illetőleg elsőként lépőkkel*, amely alatt az innovatív termékek piacra történő bevezetőit értették. A pionírok jelentős idő- és árelőnyöket érhetnek el a *követőkkel*, vagy a másolókkal szemben, viszont az elsőként piacra lépés kockázata is lényegesen nagyobb lehet. A kék óceán stratégia szerzői nemcsak az új, innovatív termék létrehozását, hanem az új piac kialakítását is fontos feladatnak tekintik. Az ilyen stratégiát követő vállalkozásoknak a tartós siker elérése érdekében folyamatosan az élen kell járniuk, egyébként csakhamar az őket támadó versenytársak áldozataivá válhatnak.

Az innováció és az innovatív vállalkozások kérdése korunkban figyelem középpontjába kerül, és ettől a felfogástól várják az emberiséget érintő egyre nyomasztóbb problémák megoldását (energiaszűkösség, klímaváltozás, világelelmzési problémák, egészségügyi kérdések stb.).

A stratégiai gondolkodás szintjei

Ha minden vállalkozás képes lenne egységesen és tökéletesen elsajátítani a stratégiaalkotás és megvalósítás „standard” tudományát, akkor ezen az úton versenyelőnyöket elvileg nem lehetne elérni, és csak a nyers erőfölény (erőforrások, méret stb.) számítana. A stratégiai menedzsment, mint vállalatirányítási koncepció tehát csak akkor lehet eredményes, ha az alkalmazók képesek magának a koncepciónak a továbbfejlesztésére is. A tudomány is igyekszik lépést tartani ezzel az igénnyel, és egyre újabb megközelítéseket dolgoz ki a stratégiai menedzsment területén.

Már az előző fejezetekben is érzékelni lehetett a folyamatos fejlődést, bár ezeknél inkább módszertani továbblépésről volt szó. Az innovatív stratégiák kidolgozása viszont a korábbiaknál eltérő megközelítéseket és eszközöket követel meg, amely kitágítja a stratégiai menedzsmentről alkotott korábbi nézeteket. A kreativitás és az innovativitás különlegesen értékes képességgé válnak, amelyek fejlesztéséhez a pszichológia, a szociológia, a tudásmenedzsment, és más tudományterületek eredményeinek felhasználására is szükség van.

A 3. táblázat Baracscai és Velencei (2011) nyomán rendszerezi az újabb stratégiai fogásokat, amelyek a hagyományos felfogással együtt három szinttel jellemezhetők.

3. táblázat. A stratégiai gondolkodás szintjei
(Forrás: Baracscai et al., 2011. nyomán, módosítva)
Table 3. Levels of strategic thinking

	Irányultság	Jellemző	Iskola	Eszköz	Tanácsadói feladat
I.	Adat-orientáció	High-tech	Harvardi pozíci- onáló iskola	Stratégiai menedzs- ment módszerek	Elemző és tervező szolgáltatások
II.	Innováció orientáció	High-concept	Tanulási iskola	Stratégiai üzleti model- lek	Üzleti partner
III.	Abduktív* orientáció	High-touch	Művészeti iskola	Stratégiai gondolkodás	Stratégiai partner

A stratégiai menedzsment klasszikus változata (I. szint) jelenti az alapot a továbblépés számára. Ennek követői a stratégiai elemzés segítségével szakavatottan feltárják a vállalat erősségeit és gyenge pontjait, megtalálják a fő hajtóerőket és az alapvető kompetenciákat, amelyek alapján képesek kidolgozni a megfelelő stratégiákat. A II. szint a tanulási képesség, az asszociáció és az innovációs technikák segítségével képes alapvetően új megoldásokat kidolgozni és megvalósítani. A III. szint azok számára érhető el, akik képesek magas fokon elsajátítani a stratégiai ismereteket, amellet jelentős gyakorlatra tesznek szert ezen a területen, és ezáltal a stratégia „művészeivé” válnak. Az *abduktív* orientáció elnevezés azt jelzi, hogy a stratégia alkotói tudásuk és tapasztalataik alapján magától értetődően, szinte meggyőződésük alapján jutnak el a helyes következtetésekhez.⁵

*

Összefoglalóan megállapítható, hogy önmagában egyik megközelítés sem vezethet el teljes biztonsággal a megfelelő stratégiai megoldásokhoz: a stratégiai gondolkodás első szintje a mesterség alapvető fogásainak elsajátítását teszi lehetővé, a második és a harmadik szint viszont már alkalmas lehet arra, hogy a versenytársakat túlszárnyalva tartós versenyelőnyöket lehessen elérni. Ugyanakkor ezek a megközelítések sem nyújtanak garanciát hibák elkövetése, a kudarcok, vagy a bukás ellen. A megfelelő stratégia kidolgozáshoz ezért folyamatos, szervezett munkára, és a teljes szakmai területet jól ismerő, „professzionális” munkatársakra van szükség, akik kellően motiváltak a vállalati érték növelésében. Ugyanez érvényes a stratégia megvalósítására, amely nem lehet sikeres a vezetők magas szintű képzettsége és elkötelezettsége nélkül. Ráadásul a stratégiai gondolkodás eddigi fejlődése alapján feltételezhető, hogy további menedzsment irányzatok, megközelítések fognak kialakulni, amelyek egyre kiforrottabb, biztosabb elméleti alapokat és gyakorlati bázist nyújthatnak a gazdasági szervezetek eredményes irányításához.

⁵ *Abdukcio*: magyarázó hipotézis felfedezése; az alkotó elme a formális logika szabályait figyelmen kívül hagyva is képes helyes következtetésre jutni. Az indukció és a dedukció mellett ez egy harmadik probléma megoldási mód.

Felhasznált irodalom

- Ackoff, R. L. (1970): A Concept of Corporate Planning. Wiley, New York.
- Ackoff, R. L. (1974): Operációkutatás és vállalati tervezés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Ansoff, H. I. (1966): Planning as a Practical Management Tool. Brandford University.
- Ansoff, H. I. (1965): Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York, Mc. Graw-Hill.
- Baracska Z., Velencei J. (2011): Profi stratégia. eSZES KÖNYVEK sorozat. eMentor Media Hungary Kft., Budapest. 114 p. ISBN: 978-963-88165-7-3, ISSN: 1785-4679
- Barakonyi K., Lorange, P. (1991): Stratégiai management. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Boxwell, R. J. (1994): Benchmarking for Competitive Advantage. McGraw-Hill, New York.
- Chan Kim, W., Maubourgne R. (2004): Blue Ocean Strategie, Harvard Business Review.
- Chandler, A. D. (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Massachusetts Institute of Technology Press.
- Handy, C. B. (1985): Understanding Organizations. Penguin Books, Harmondsworth.
- Hax, A., Majluf, N. S. (1991): The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach. Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Horváth L., Csath M. (1983): Stratégiai tervezés. Elmélet és gyakorlat. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Horváth P.: Controlling. Verlag Franz Vahlen, München, 1979–2009.
- Hungenberg, H. (2008): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. Gabler GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996): Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. (1988): The Strategy Process. Concepts, Context, Cases. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 07632.
- Montanari, J. R., Morgan, C. P., Bracker, J. S. (1990): Strategic Management. A Choice Approach. The Dryden Press.
- Nonaka, I. (1991): The Knowledge Creating Company. Harvard Business Review 69 (6 Nov-Dec), 1991, 96-104.
- Porter, M. E. (1980): Competitive Strategies: Techniques for Analysing Industries and Competitors. The Free Press, New York.
- Porter, M.: Versenystratégiák.
- Schoemaker, P. J. H. (1995): Scenario Planning. A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review, Winter. pp. 25–40.
- Steiner, G. A. (1979): Strategic Planning. What Every Manager Must Know. The Free Press, New York.
- Sun Tzu (1963): The Art of the War. (Original: 500 B.C.) Translated by S.B. Griffith. Oxford University Press, New York.
- Von Clausewitz, C. (1976): On War (translated by M. Howard and P. Paret), Princeton University Press.
- Watermann, R. H., Peters, T. J., Phillips, J. R. (1988): The 7-S Framework. A New View of Organization. In: Mintzberg, H., Quinn, J. B.: The Strategy Process. Concepts, Context, Cases. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 07632.